

БИЗНЕС-ТРЕНИНГИ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБУЧАЮЩИХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПОВЫШЕНИИ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА

В условиях жесткой конкуренции компании должны рассчитывать на профессиональный штат сотрудников. В управлении человеческими ресурсами все большее место занимает обучение и развитие персонала. На основе анализа научной литературы и личного участия в процессе обучения персонала автор сопоставляет бизнес-тренинги и социальные технологии, выделяет виды тренингов и определяет условия их успешности.

Ключевые слова: бизнес-тренинг, социальные технологии, деловые игры, повышение квалификации, управление персоналом.

Становление и развитие успешного бизнеса в условиях динамично развивающейся среды выполнимо при наличии грамотного, опытного и профессионального персонала. Привлечение эффективного сотрудника со стороны возможно, но все больше российских компаний склоняются к тому, чтобы «взращивать» персонал внутри организации. Для этого в компании проводятся мероприятия по работе с персоналом: адаптация, обучение и развитие, планирование карьеры. Считается, что подобный подход позволяет работодателю: 1) планировать развитие персонала, учитывая специфику деятельности организации; 2) формировать сильную, профессиональную команду, что позволяет добиться успеха. Одна из технологий работы с персоналом – бизнес-тренинги. Какова необходимость и полезность проведения бизнес-тренингов для сотрудников в целях изменения поведения и образования персонала организации? Каковы основные функции бизнес-тренинга? Если это действительно обучающая технология, то кто выступает объектом обучения и от чего зависит результат? Как сопоставляется бизнес-тренинг с другими социальными технологиями, в чем заключается его «социальность» и как он соотносится, например, с

деловыми играми? Данная проблематика связана с рационализацией управленческой деятельности наряду с другими социальными технологиями.

В разных источниках появление первых тренингов датируется 40–50-ми годами XX в. и связано с именем К. Левина, который в 1946 г. совместно с другими психологами впервые собрал тренинговую группу для повышения компетентности участников во время переговоров. Психологами было замечено, что от групповых занятий гораздо больше пользы, нежели от индивидуального обучения: «Обычно легче изменить индивидуумов, собранных в группу, чем изменить каждого из них в отдельности»¹. Впоследствии в США была основана первая Национальная лаборатория тренингов. В группах обучались политические деятели, менеджеры, руководители. На занятиях укрепляли сплоченность коллектива, умение руководить и разрешать конфликты. С 1954 г. возникают тренинговые группы, которые специализируются на определении жизненных ценностей (группы сензитивности). В 1970 г. М. Форверг разработал новый метод, который получил название «социально-психологический тренинг».

На тренингах использовались технологии, которые помогали формировать эффективные коммуникативные навыки и умения. То есть бизнес-тренинги с самого начала применяются в сфере преобразовательной или корректирующей социальной практики и связаны с поведенческими науками. Автор придерживается убеждения, что появление и развитие этого метода происходило на базе социальных технологий. Под социальными технологиями (СТ) будем понимать алгоритмизированные мероприятия для достижения конкретно поставленной цели, направленные на совершенствование / изменение социальных взаимоотношений. Бизнес-тренинг как разновидность СТ направлен на практическое применение полученных навыков, это инструмент практической деятельности в сфере социального управления, специфика которого заключается в переводе языка социальной науки на конкретный язык практики.

Приведем ряд определений тренинга, которые сосуществуют в научной и бизнес-литературе. Тренинг – это многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических феноменов человека, группы и организации с целью гармонизации профессионального и личностного бытия человека². Тренинг – это активное социально-психологическое обучение, направленное на формирование навыков³. Тренинг – это комплекс обучающих программ и мероприятий, направленный на формирование и

выработку навыков и умений в какой-либо области приложения знаний человека и развитие его адаптивных и конкурентных способностей⁴.

Таким образом, тренинг – это форма комплексного обучения, направленная на целевое развитие навыков и умений, изменение поведенческих установок. Подразделяя тренинги на психотерапевтические, социально-психологические, мы выделяем бизнес-тренинг, который позволяет с помощью разработанного инструментария влиять на профессиональную подготовку персонала, организационное поведение и действия. Развитие персонала должно быть комплексной системой, направленной, с одной стороны, на повышение личной эффективности и продвижение, а с другой – на достижение компанией высоких конечных результатов. Успешная система развития персонала способствует созданию у работников сильной мотивации⁵.

Любой бизнес-тренинг выполняет две функции, социально-управленческую и обучающую, и включает ряд процессов: *процесс мотивации участников* – их активное включение в процесс тренинга, готовность менять, развивать собственные способы действия; *процесс групповой динамики* – тренинг всегда взаимодействие в группе, а не обучение одного человека, если взаимодействие неэффективно, пострадает реализация целей и задач самого тренинга; поскольку главная цель бизнес-тренинга – изменение поведения участников, важно организовывать *процессы проблематизации и рефлексии*, чтобы каждый участник понял, что он может делать более эффективно, и овладел новыми способами⁶; *процесс обучения участников* – делается акцент на потребностях обучающихся. Тренинг помогает не только в решении их текущих задач, но и является способом выработки определенных умений и навыков. Чаще всего проявляется не личная мотивация сотрудника в получении знаний – данную потребность выявляют менеджеры.

Специфика бизнес-тренинга, его отличие от обучения в рамках образовательных программ заключается в развитии определенных навыков (навык продаж, переговоров, клиентского сервиса, презентаций и т. д.); краткосрочности (чаще один-два дня); однородности состава группы (определяет руководитель и бизнес-тренер); результат виден практически здесь и сейчас (существуют различные формы оценки, такие как формула ROI, модель Д. Кирпатрика и др.).

Основным отличием тренинга от других видов обучения считается активность участников, интенсивная обратная связь и форми-

рование практических умений. На тренингах моделируются реальные ситуации при помощи имитационных упражнений и ролевых игр. Активный групповой характер работы на тренинге формирует более высокую мотивацию у участников. От знаний до навыков необходимо пройти целый путь: полученное знание – сформированное умение – наработанный навык. Ценность тренингов заключается в том, что мотивированный участник может пройти этот путь до конца, закрепив навыки в посттренинговой работе. По форме организации бизнес-тренинги могут быть корпоративными и открытыми (сборными). Корпоративные организуются по запросу конкретной компании, на сборные могут записаться все желающие. Обучение проходят взрослые, состоявшиеся индивиды, которые настроены на решение актуальных проблем, поиск эффективных способов, опыт становится ключевым ресурсом в процессе обучения взрослых, анализ опыта – центральным элементом всех тренинговых методов. При этом бизнес-тренинг предлагает посмотреть на свою модель поведения со стороны, расширить поведенческий репертуар в профессиональных ситуациях, поэкспериментировать со своей моделью поведения в безопасных условиях (симулятивно в ходе деловых игр).

Бизнес-тренинги могут содержать элементы деловых игр. Работа с персоналом с помощью игр может быть крайне полезна, когда это единственный шанс попробовать себя в реальной ситуации⁷. В игре воссоздаются основные закономерности профессиональной деятельности и мышления совместными усилиями участников учебных ситуаций⁸. Деловые игры в бизнес-тренингах выступают как метод отработки техник, технологий и навыков, как способ развития личности. Это материал для обсуждения, анализа и корректировки действий. Моделируя различные бизнес-ситуации, персонал может грамотно оценить ситуацию, определить оптимальные пути решения проблемы.

В чем сходство и различие игр и тренингов? Бизнес-тренинги служат для рационализации управленческой деятельности наряду с другими социальными технологиями, являются разновидностью социальных технологий, в этом состоит их сходство с деловыми играми. Главная функция игр и тренингов заключается в шаблонных техниках и методиках, приводящих к заданному результату. И игры, и тренинги – это способ реализации сложного процесса, расчлененного на ряд процедур. Теория социальных технологий концентрирует свое внимание на природе управленческой деятельности. Применение бизнес-тренингов и деловых игр направлено непосредственно на управление персоналом.

В практике социально-психологических тренингов игровые методы подразделяют на операционные (деловые, управленческие игры) и ролевые. В операционных подчеркнут аспект инструментального обучения, в то же время он формализован и минимизирован по сравнению с реальностью, направлен на решение экономических, организационных проблем. Ролевые игры носят психологический характер, направлены на командное взаимодействие⁹. Деловые игры чаще всего включены в бизнес-тренинги и выступают их элементом.

Сценариев и форм проведения бизнес-тренингов множество, но все они строятся по единой схеме и имеют общие черты. Перед тренингом обязательно проводится диагностика, задача которой – выявить, насколько персонал соответствует квалификации, определить потребность в обучении каждого из участника будущего тренинга, т. е. идентифицировать сотрудников, которым данный тренинг необходим в работе, это задача администрации. Для эффективного тренинга требуется, чтобы участники были заинтересованы и мотивированы, это достигается путем опроса самого персонала, какие навыки и умения они хотели бы развить. Когда на тренинг руководитель сам формирует списки участников, каждому сотруднику должны объяснить, с какой целью именно его направляют на обучение. Обучение в компании должно быть связано с частью общей системы мотивации, с поощрением. Личное желание посетить тренинг – это понимание, что повышение квалификации позволит повысить личный бэкграунд и является надежным помощником в продвижении. Нельзя не отметить важность квалификации тренера, сроков проведения тренинга, однородности состава участников, правильно написанной программы тренинга. Необходимо посттренинговое сопровождение, во время которого нужно наблюдать, насколько используются модели профессионального поведения. Для этого используются мониторинг деятельности персонала, анализ изменений в работе сотрудников, проводится коррекционное или закрепляющее занятие. Любой бизнес-тренинг невозможен без оценки тренинговой программы для понимания того, вырабатываются ли в рамках тренинга необходимые для деятельности работника знания.

Применение обучающих технологий – одно из звеньев в цепочке мероприятий по работе с персоналом в компании: найм – адаптация – обучение и развитие – мотивация и стимулирование – аттестация и планирование карьеры¹⁰. В этой цепочке бизнес-тренинг выступает как метод изменения установок участников, их организационного поведения в профессиональной деятельности¹¹. Обу-

чение должно представлять собой не набор разрозненных разовых мероприятий, а систему. Успешная система развития персонала способствует формированию работников, наиболее подготовленных к деятельности компании.

Примечания

- ¹ *Вачков И.В., Дерябо С.Д.* Окна в мир тренинга. СПб.: Речь, 2004. С. 52.
- ² *Макшанов С.И.* Психология тренинга. СПб.: Образование, 1997. С. 77.
- ³ *Солтицкая Т.А.* Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.
- ⁴ *Беляев М.К.* Управление персоналом на предприятии: социально-психологические проблемы. Тренинг персонала. Волгоград: ВолгГАСУ, 2014. С. 115.
- ⁵ Там же. С. 45.
- ⁶ *Григорьев Д.А.* Бизнес-тренинг: как это делается? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. С. 65.
- ⁷ *Платов В.Я.* Деловые игры. М.: Профиздат, 1991. С. 60.
- ⁸ *Вербицкий А.А.* Деловая игра как форма контекстного обучения и квазипрофессиональной деятельности студентов // Вестник МГТУ им. М.А. Шолохова. 2009. № 4. С. 78.
- ⁹ *Михайлова Л.Л.* Тренинг как метод. Технологии реализации тренерских ролей. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2012. С. 119.
- ¹⁰ *Синамати А.М.* Тренинг – это маленькая жизнь. СПб.: Речь, 2005. С. 62.
- ¹¹ *Григорьев Д.А.* Указ. соч. С. 67.